



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EAP. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Optimización de las operaciones y mejora del marketing en una entidad bancaria utilizando Kaizen

TESINA

Para optar el Título de Ingeniero Industrial

AUTOR

Natalie Nelina Casaverde Huatuco

LIMA – PERÚ
2015

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por llevarme siempre de las manos guiándome, llenándome de muchas bendiciones, con su amor infinito hizo que mis sueños se concreten y además me da la oportunidad de disfrutar con los seres que más amo.

A mi madre que fue el cimiento esencial para la construcción de mi vida, más aun en lo profesional, sentó en mí las bases, valores y deseos de superación; a ti madrecita muchísimas gracias.

A mi padre por darme la vida y su cariño. A mis hermanos Jorge y Elí por ser los promotores de mi felicidad y de unidad familiar, con su ejemplo a pesar de ser menores, me dejan grandes enseñanzas y sobre todo sentir su cariño me fortalece. A mi novio por su amor, confianza, cuidados y motivarme día a día a seguir avanzando juntos.

RESUMEN

El presente trabajo inicia mostrando antecedes históricos de la empresa los que eran referentes para el estudio en mención, mostrándonos la situación inicial antes del desarrollo de las estrategias.

Se indica cuáles son los productos que ofrece el mercado al que está dirigido, análisis de la competencia, así como la participación dentro del rubro que forma parte y las diferencias de avances y ratios en base al valor total del sistema financiero.

También se determinó la problemática de la empresa en sus diferentes áreas, describiendo los objetivos que persigue este estudio. Igualmente se describe el marco teórico que sustenta la investigación como las herramientas de gestión a utilizar.

Se formuló tres temas importantes que forman parte de la problemática general de la entidad bancaria y el sustento que justifique la aplicación del sistema Kaizen. Estas son la necesidad del incremento de colocación de cuentas de ahorro, del incremento de la cobranza e incremento de las colocaciones de créditos.

Se inicia la implementación de Kaizen con el análisis de las causas que nos dan un efecto no deseado para cada tema; utilizando diagrama de Ishikawa, por lo que se realizan tres grupos de Kaizen.

Se plantea un punto de partida con el estado inicial para cada tema, como medida cuantitativa, que compruebe la eficacia del avance con respecto a los objetivos numéricos planteados; de tal manera que se logre el objetivo final en el periodo estimado de manera progresiva, controlándose así periódicamente el desarrollo semanal del Kaizen, que se dan por efecto de aplicar las alternativas de mejora.

Finalmente se analizó el impacto que tuvo la implementación del Kaizen en cada tema desarrollado, analizando estos resultados que si no fueran positivos indicaría un replanteamiento de alternativas de mejora.

Por último se plantearon las conclusiones que más destacan, con el afán de establecer textualmente los beneficios, detalles de si funcionaron o no la implementación de herramientas y oportunidades para mejorar. También algunas recomendaciones con la intención de proporcionar sugerencias a la luz de los resultados.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION.....1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....2

1.1. Diagnóstico de la situación actual..... 2

1.2. Formulación del problema..... 6

1.3. Justificación de la investigación..... 9

CAPÍTULO II OBJETIVOS DE ESTUDIO..... 11

2.1 Objetivo general..... 11

2.2 Objetivos específicos..... 11

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO..... 12

3.1 Kaizen - Mejora continua..... 12

3.2 Diagrama de Ishikawa..... 18

3.3 Marketing..... 21

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO.....	27
4.1 Tipo y diseño de la investigación.....	27
4.2 Técnicas de recolección de datos.....	27
 CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN DEL KAIZEN.....	 28
5.1 Temas a desarrollar.....	28
 CAPÍTULO VI: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACION.....	 53
6.1 Resultados del Kaizen, captación neta cuentas de ahorro.....	53
6.2 Resultados del Kaizen para incrementar la cobranza.....	55
6.3 Resultados de Kaizen, colocación de créditos.....	57
 CAPÍTULO VII: RECURSOS NECESARIOS, PRESUPUESTO.....	 60
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS.....	65

INTRODUCCIÓN

Durante la última década se ha dado la evolución del sistema financiero donde ya no solo se atiende a sectores socioeconómicos altos, sino que se dará mayor cobertura a la base de la pirámide, este nuevo concepto de bancarización se ha ido desarrollando y ya es mayor el número de entidades financieras que le brinda servicios a estos sectores.

Ante tal hecho y en busca de la satisfacción del cliente y que nos elijan en medio del abanico de propuestas con los que cuenta; algunos factores como los productos y servicios en sí mismos que se ofrecen al cliente, han pasado a un segundo plano y siendo el servicio actualmente elemento de diferenciación y preferencia por estos nuevos mercados, se buscará atraerlos usando diferentes métodos y herramientas para destacar mediante el Marketing a utilizar.

Mediante la implementación de la herramienta Kaizen que utilizaremos en el presente estudio, se obtendrán alternativas de solución enfocadas principalmente en el Marketing; se busca optimizar estos servicios generando así mayor rentabilidad, con elementos innovadores y factibles de ser desarrollados en el lugar de trabajo directamente (gemba), es decir en cada agencia y solo con los recursos que cuenten actualmente como punto de partida que posteriormente pueden ser replicados en toda la empresa.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Diagnóstico de la situación actual

Durante los últimos años, se han experimentado también en el rubro bancario un crecimiento rápido y sostenido de la competencia directa y globalizada. La entidad bancaria en estudio es una de las pioneras en apostar por la bancarización de clientes ubicados en sectores bases de la pirámide socioeconómica.

La proliferación de una gran variedad de productos, el derrumbamiento de las fronteras comerciales de los negocios en diferentes países y las cambiantes necesidades y acciones de los que integran el sistema, exigen actualmente contar con estrategias de vanguardia, que aseguran que la marca como entidad bancaria destaque ante la existencia de mayor competencia en el rubro bancario y sobre todo en el mercado objetivo.

Banco fue fundado hace 13 años y en Perú cuenta con más de 170 agencias a nivel nacional. Orientado al sector de menores ingresos que representa el 70% de la población no atendida por los bancos tradicionales con productos financieros que satisface a este sector en especial, este segmento atendido es de alto riesgo; además emplea tecnología de punta para manejo de grandes volúmenes de operación, con procesos innovadores en la banca como la huella digital para cuentas, fotografía de clientes y digitalización de los expedientes.

En la actualidad el Banco opera con adecuada rentabilidad de cartera crediticia, que permite cubrir sus gastos operativos y el requerimiento de provisiones.

La calidad de la cartera de cobranza atraviesa por una situación difícil, la cual limita su capacidad de operación y por ende atenta contra su futura rentabilidad, basada en el continuo deterioro de los indicadores y por tener altos requerimientos de castigos y provisiones.

La estructura que manejan es propia del tipo de negocio que ofrece, caracterizado por montos bajos, con esquemas de cobranza semanal, sin garantías reales y en segmentos de mercado de mayor riesgo

1.1.1 PRODUCTOS FINANCIEROS QUE OFRECEN

- Cuentas de Ahorro: El cliente deposita su dinero a diferentes plazos en varias modalidades y obtiene rentabilidad por estos depósitos de acuerdo a las diferentes tasas por el tiempo y modalidad que contrae
- Préstamos personales y de consumo: Financiamiento de dinero en efectivo o compras que se realicen cuyas tasas son variables por monto y periodo financiado.

- Tarjeta de crédito: De acuerdo a la línea de crédito otorgada el cliente dispone para poder realizar comprar en miles de establecimientos.
- Seguros: Se ofrece diferentes coberturas de acuerdo al siniestro estipulado en contrato.
- Transferencias de dinero: Envíos y recepción de dinero a nivel nacional e internacional.

1.1.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA Y MERCADO

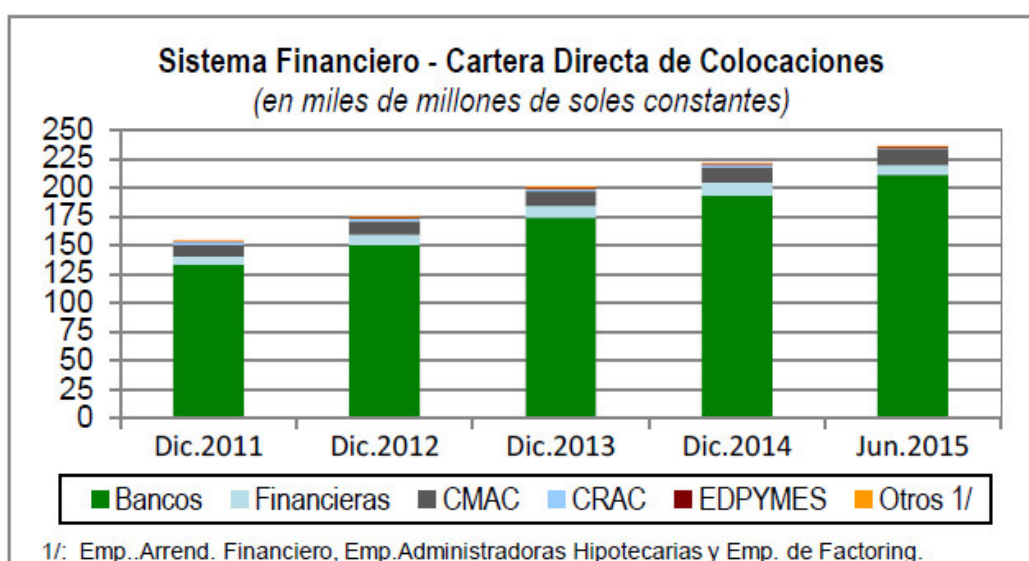
El sistema financiero peruano regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) está conformado por 66 instituciones financieras: 17 Bancos, 12 Empresas Financieras, 12 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (“CMAC”), 9 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (“CRAC”), 11 Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (“EDPYMES”), 2 Empresas de Arrendamiento Financiero (también conocidas como compañías de leasing), 1 Empresa de Factoring y 2 Empresas Administradoras Hipotecarias (“EAH”). Además existe una importante cantidad de entidades no supervisadas por la SBS, como son las ONG que ofrecen financiamiento de créditos y las Cooperativas de Ahorro y Crédito (“COOPAC”), con estas últimas supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (“FENACREP”).

El número de entidades financieras ha estado incrementándose en operaciones de nichos específicos, atraídas por el desempeño del negocio crediticio y por las oportunidades de bancarización y de crecimiento de cartera de créditos que se presentan.

En el marco del sistema bancario nacional esta entidad bancaria cuenta con una participación de mercado de 0.24% en cartera bruta, 0.48% en Depósitos y 1.76% en ingresos financieros.

La cartera total de créditos del sistema financiero ascendió a S/. 236,288 mil millones según anexo N°1, mostrando un crecimiento de 5.16% respecto a lo registrado al cierre del 2014, con un crecimiento promedio anual de 13.06% en el periodo 2010 - 2014. En el banco de estudio resulto lo contrario, disminuyendo sus colocaciones en el año 2014 a 602 millones con respecto al cierre del 2013 que fue de 648 millones.

FIGURA N° 1.1.2 CARTERA DIRECTA DE COLOCACIONES
Fuente **Class & Asociados S.A.**



1.2 Formulación del Problema

Actualmente las empresas están en búsqueda de su desarrollo por lo que requiere de mejoras continuas en sus procesos, esto les permitirá tener productos y/o servicios de calidad con el grado de satisfacción que el cliente requiere, consolidándose finalmente en mayor rentabilidad para la empresa.

Tal como se observó en el análisis de la situación actual, el crecimiento de la competencia en el nicho de mercado que atiende la entidad bancaria ha ido incrementándose, sin embargo las colocaciones brutas disminuyeron en esta entidad, por lo que las estrategias y herramientas de gestión, sobre todo en Marketing, deben ser imponentes y creativas buscando siempre atraer a más clientes que nos elijan y generar así mayor participación y rentabilidad, incrementándose su cartera de clientes y la calidad del servicio que ofrece en sus operaciones.

Ante esto el problema principal se describe en:

¿Cómo generar mayor rentabilidad de la entidad, optimizando sus operaciones bancarias?

Formulación de problemas específicos:

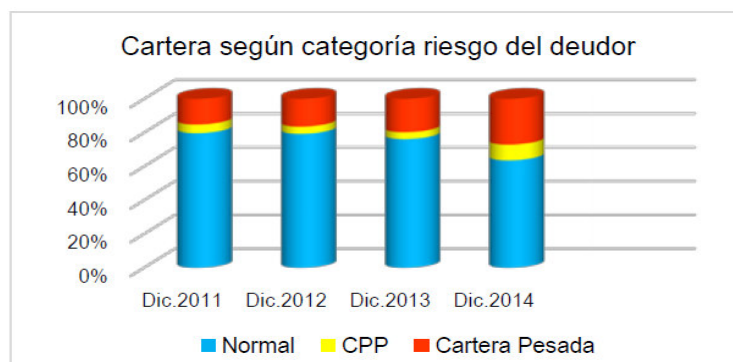
1. La estructura de fondeo del Banco está concentrada en la captación de depósitos, he allí la importancia de obtener mayores aperturas de cuentas de ahorro; analizando la entidad bancaria de estudio, el monto de captaciones de cuentas de ahorros, ha ido disminuyendo y su participación en el mercado financiero es de solo 0.48% por lo que se plantea el siguiente problema: ¿Cómo incrementar la captación de cuentas de ahorro en la entidad bancaria?
2. Al atender a un mercado de la bases de nivel socioeconómico, el riesgo es mayor en la recuperación de la cobranza, por lo tanto el enfoque en la prevención y recuperación de cartera en atraso es muy importante para dar continuidad al flujo de operaciones bancarias.

El elevado incremento de cartera castigada en esta entidad bancaria, llegando a representar el 39.65% de la cartera bruta a mediados del año y que al incluirse en el ratio de morosidad, es de 36.90%, muy superior a lo registrado en ejercicios anteriores (16.37% a diciembre 2012); implica la cobranza un punto importante a considerar.

Además si analizamos el ratio de morosidad básica del Banco actualmente fue de 11.76% y el promedio del sistema bancario fue de solo 2.69% una gran diferencia con el promedio.

Se suma también que cuenta con una cartera calificada en categoría normal de solo 56.34% del total, mostrando un deterioro versus ejercicios anteriores como diciembre del 2013, donde se contaba con una cartera calificada en normal de 76.23%

FIGURA N° 1.2 CARTERA SEGÚN CATEGORÍA DE RIESGO DEUDOR
Fuente **Class & Asociados S.A**



Ante todo esto se plantea el segundo problema específico a resolver:
¿Cómo disminuir el porcentaje de clientes en atraso e incrementar la cobranza de la cartera de créditos en la entidad bancaria?

- Otro factor es la colocación de créditos donde solo tiene una en depósitos y 1.76% en ingresos financieros teniendo aun una gran oportunidad de colocación en el mercado que apunta.

Obtuvo en colocaciones brutas S/. 602,010,000 al cierre del 2014 comparado con el cierre del año 2013 que fue S/648,676,000 estas colocaciones han disminuido.

De lo expuesto obtenemos el tercer problema específico a desarrollar: ¿Cómo incrementar por unidad de negocio la colocación de productos crediticios?

Por lo antes expuesto se ha dado prioridad a tres aspectos importantes en la problemática, cuyas mejoras a encontrar, se han de implementar inicialmente en una agencia de la entidad bancaria, estos son:

1. Como incrementar la captación de clientes en cuentas de ahorro
2. Como disminuir el porcentaje de clientes en atraso.
3. Como incrementar por unidad de negocio la colocación de productos crediticios.

1.3 Justificación de la Investigación

Para el desarrollo del análisis a realizar y así el logro de objetivos, utilizaremos la herramienta Kaizen, como parte de una filosofía de cambios y mejoras constantes para resolver los temas puntuales, que son parte de la problemática en esta entidad bancaria arriba mencionadas; donde las mejoras en el Marketing que incluye la información de los beneficios de estos productos y servicios, serán elementos de oportunidad y como consecuencia incrementara la rentabilidad por unidad de negocio y por ende de la empresa.

El Kaizen es una herramienta de gestión pilar del Lean Manufacturing cuyo sistema será nuestra base para la mejora continua de la entidad bancaria generando la participación activa de las áreas involucradas en

la búsqueda de nuestros objetivos y de todo el personal que lo integra mediante reuniones de representantes por área, que desde su perspectiva y gemba (El lugar en donde la acción real pasa) generan alternativas de solución.

También se considera que el Kaizen da resultados en cortos plazos y se puede detectar fallas de esta aplicación a tiempo, cambiando inmediatamente de estrategia de ser necesario y continúe así la mejora continua.

Por ser una entidad multinacional donde los procedimientos y disposiciones de procesos, Marketing y sistemas están centralizados en otro país, por lo tanto, es necesario para aportar al desarrollo considerar la situación geográfica o a la realidad de cada agencia, tropicalizar así las nuevas alternativas de solución, que luego pueden ser estandarizadas a nivel internacional.

CAPÍTULO II OBJETIVOS DE ESTUDIO

2.1. Objetivo General:

Generar mayor rentabilidad, optimizando las operaciones financieras que ofrece la entidad bancaria, mediante la aplicación de Kaizen, como herramienta de trabajo en equipo que nos ayude a definir las causas raíz para dar e implementar alternativas de solución.

2.2. Objetivos específicos:

2.2.1. Incrementar en seis semanas la captación de cuentas de ahorro obteniendo una captación neta por semana de S/.90,000.

2.2.2. Lograr una recuperación en cobranza de S/. 94,000 en el tramo de clientes con 2 a 13 semanas en atraso, en las siguientes siete semanas.

2.2.3. Incrementar la colocación de créditos en 50 % adicional versus la semana 12, con una buena originación y logro de objetivos por vendedor.

CAPÍTULO III: MARCO TEORICO

3.1. KAIZEN - Mejora Continua

La estrategia de Kaizen es el concepto de más importancia en la administración japonesa que a diferencia del enfoque occidental, Kaizen persigue la mejora continua, enfocando su forma de pensar orientada al proceso, en tanto que en Occidente se da preponderancia a la innovación como crear nuevos productos orientado a los resultados.

KAI significa CAMBIO

ZEN significa BUENO

Esta filosofía lo que pretende es tener una mejor calidad y reducción de costos de producción con simples modificaciones diarias.

Durante las dos décadas que precedieron a la crisis petrolera, la economía mundial disfruto de un crecimiento económico sin precedentes y experimento una demanda insaciable de nuevas tecnologías y nuevos productos fue un período en el cual la estrategia de la innovación dio sus frutos.

La nueva situación se caracteriza por:

- Bruscos aumentos en los costos de material, energía y mano de obra.
- Capacidad excesiva de las instalaciones de producción.
- Creciente competencia entre las empresas en mercados saturados o recesivos.
- Valores cambiantes del consumidor y requisitos más estrictos de calidad.
- Necesidad de introducir nuevos productos con más rapidez.
- Necesidad de bajar el punto de equilibrio.

En el entorno comercial competitivo actual, cualquier demora en adoptar lo último en tecnología es costosa y más aún en adoptar técnicas administrativas innovadoras no son menos costosas.

Kaizen significa “el mejoramiento en marcha que involucra a todos” su esencia es directa y sencilla; significa mejoramiento, más aún mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores, supone que nuestra forma de vida (sea nuestra vida de trabajo, vida social o familiar) merece ser mejorada de manera constante.

Busca soluciones estableciendo una cultura empresarial en la cual todos pueden admitir libremente los problemas, no resuelve los problemas ataca las causas.

Bajo lo que podríamos llamar la sombrilla del Kaizen se hace uso de una serie de sistemas, técnicas, metodologías y herramientas destinadas a lograr cada día mejorar las distintas performances.

- Kanban
- Just in Time
- Función de Pérdida de Taguchi
- Poka Yoke
- Cero Defectos
- Robótica
- TPM

En cada negocio, el trabajo de un empleado está basado en los estándares existentes, ya sean explícitos o implícitos, impuestos por la administración. El mantenimiento se refiere a mantener tales estándares mediante el entrenamiento y la disciplina. Por contraste, el mejoramiento se refiere a mejorar los estándares. La percepción japonesa de la administración se reduce a un precepto: Mantener y mejorar los estándares.

Mientras más alto este un gerente más preocupado esta por la administración. En el nivel inferior, un trabajador no especializado que trabaja en una maquina, puede dedicar todo su tiempo a seguir las instrucciones. Sin embargo, en tanto llega a ser más eficiente en su trabajo, comienza a pensar en el mejoramiento. Empieza a contribuir con mejoras en la forma de hacer su trabajo, ya sea a través de sugerencias individuales o a través de las sugerencias de grupo.

Mejorar los estándares significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento duradero solo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos. De este modo el mantenimiento y el mejoramiento se convierten en inseparables para los gerentes.

Kaizen no requiere de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantar sólo se necesitan implementar algunas técnicas sencillas como Diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, histograma, etc.

Al desarrollar Kaizen se utiliza el Círculo de Deming como herramienta para la mejora continua. Este círculo de Deming también se le llama PDCA por sus siglas en inglés.

- Plan - Planear: en esta fase el equipo pone su meta, analiza el problema y define el plan de acción.

- Do - Hacer: Una vez que tienen el plan de acción este se ejecuta y se registra.
- Check - Verificar: Luego de cierto tiempo se analiza el resultado obtenido.
- Act - Actuar: Una vez que se tienen los resultados se decide si se requiere alguna modificación para mejorar.

FIGURA N° 3.1 DESARROLLO KAIZEN
Fuente **Manufactura Inteligente MI**



Los fundamentos importantes en la realización de filosofía de Kaizen son el Compromiso y Disciplina a todo nivel de la organización.

El kaizen sirve para detectar y solucionar los problemas en todas las áreas de nuestra organización y tiene como prioridad revisar y optimizar los todos los procesos que se realizan.

Una empresa con la filosofía Kaizen tiene como primer ventaja competitiva el siempre estar en cambio para mejorar y su personal motivado realizando las actividades de kaizen.

La disciplina y constancia son lo que hace que Kaizen se diferencia de otras metodologías y por lo que la hace ser filosofía. El grupo de personas que realizan Kaizen luego de arreglar un problema siguen mejorando y no paran ni se quedan esperando otro problema.

En cuanto a compromiso se debe destacar que todo nivel de organización tiene involucramiento en el Kaizen. Un error común es decir que el Kaizen es para la planta y operadores. El Kaizen empieza de arriba hacia abajo. Este inicia con el presidente mejorando en su nivel, los gerentes, jefes y supervisores se involucran en los equipos para ir mejorando día a día.

Los equipos Kaizen deben ir revisando y mejorando día a día en el tanto de la capacidad de sus recursos. Lo importante es que si el equipo llega a tener una solución y debe hacer una inversión esta debe ser aceptada por el negocio.

Las principales herramientas que utiliza el Kaizen son:

- ISHIKAWA
- PARETO
- HISTOGRAMA

3.2 Diagrama de Ishikawa

Este diagrama es conocido también como Causa – Efecto; es una herramienta que se usa para organizar y representar gráficamente las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Nos permite por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser, nunca sustitutivo de los datos.

La importancia de este diagrama radica en que obliga a buscar las diferentes causas que afectan al problema bajo análisis.

Beneficios:

- Visualizar las causas del problema y no solo las más visibles.
- Ayuda a determinar la causa raíz de un problema o característica de calidad, de manera estructurada.
- Anima la participación grupal y utiliza el conocimiento del proceso que tiene el grupo.
- Aumenta el conocimiento sobre el proceso.
- Identifica las áreas para el estudio adicional, donde hay una carencia de información suficiente.
- Se concentra en el proceso y no en el producto.

Elaboración de Diagrama de Ishikawa

Pasos:

1. Definir el problema que se quiere solucionar.

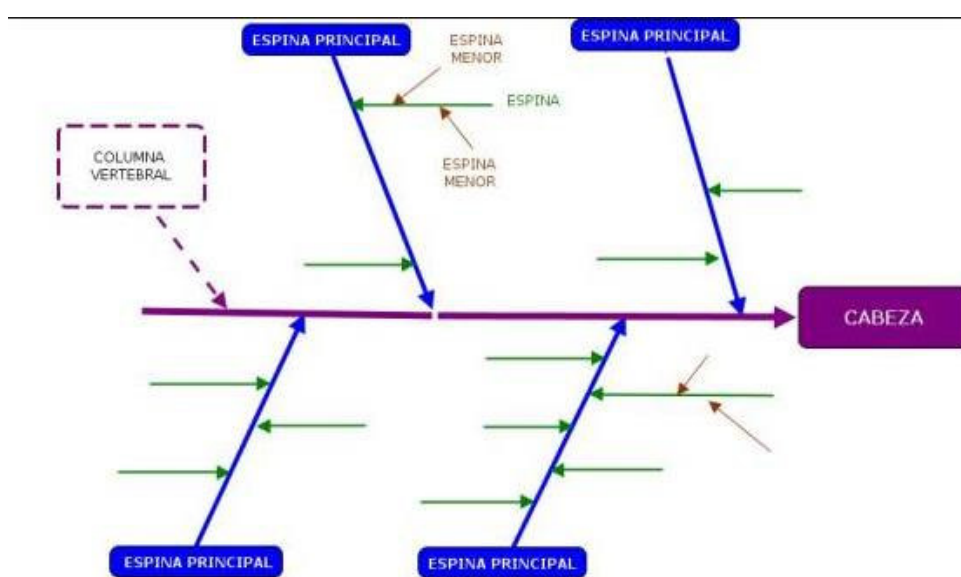
FIGURA N° 3.1 DIAGRAMA ISHIKAWA



2. Hacer una lluvia de ideas de todas las posibles causas del problema.
3. Organizar los resultados de la lluvia de ideas en categorías racionales.
4. Construir un diagrama de causa y efecto que muestre de manera precisa las relaciones entre los datos de cada categoría, conforme el siguiente gráfico.
5. En la cabeza del pescado escribimos el efecto o síntoma que pretendemos analizar. La espina central del pescado, agrupará las causas que según nuestro análisis producen dicho efecto

6. Las diferentes categorías en que podemos agrupar las causas conforman las espinas que se desprenden de la horizontal principal. Escribimos el nombre de la categoría en el extremo de cada nueva línea.
7. Cada causa concreta que vayamos encontrando las vamos añadiendo en la categoría bajo las que consideramos que mejor encaja.
8. Si una causa resulta que tiene muchas subcausas puedes realizar un nuevo diagrama de Ishikawa específico para esta causa, pasando a considerar esta causa como efecto, es decir, siendo la cabecita del pescado.

FIGURA Nº 3.1 DISEÑO DE UN DIAGRAMA ISHIKAWA



3.3 Marketing

En el Marketing se utiliza una frase que nos da un panorama del objetivo, esta es: " La imaginación es mas importante que el conocimiento" (Albert Einstein)

Definición:

Administración del intercambio comercial, generando valor para satisfacer las necesidades del mercado.

- Implica análisis, estrategias, operaciones y control.
- Abarca los ámbitos comercial, social y político.
- La esencia radica en brindar beneficios (racionales, emocionales y/o sensoriales).

Factores Clave

- ❖ Ventaja diferencial
- ❖ Oportunidad de mercado (circunstancia propicia, generadora de demanda factible)
- ❖ Orientación/adecuación al cliente
- ❖ Empatía
- ❖ Proyección
- ❖ La demanda determina la oferta

Ventaja Diferencial

- Elemento ventajosamente diferente.
- Implica la razón de elección del cliente.
- Suele ser de duración limitada.
- Suele variar según segmentos del mercado.
- Puede ser absoluta (exclusiva) o relativa.
- Resulta de la conjugación de ventajas comparativas (condiciones previas) y de ventajas competitivas

FIGURA Nº 3.2 ESQUEMA ESTRATEGICO/OPERATIVO



➤ Formulación de estrategias operativas (tácticas):

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación/Promoción
- Persona

CONDUCTAS DE CLIENTES

- Marketing incluye psicología social e individual.
- La gestión de marketing también implica crear, modificar y/o reforzar conductas de compra y consumo.
- Las conductas son el resultado de la conjugación de factores internos del individuo y externos.
 - Factores internos: Personalidad, carácter, necesidades, motivaciones, circunstancias, etc.
 - Factores externos: Entorno, circunstancias, influencias de marketing

PERCEPCION

Las células de la zona de la memoria del cerebro, impulsan redes neuronales que generan un efecto cognoscitivo, que determina como percibimos y como nos sentimos hacia productos, empresas, instituciones, países, ciudades, personas, ideas, etc.

- .Interpretación de la realidad
- Selectiva
- Influenciada por expectativas y motivos
- Influenciada en experiencias y otros “aprendizajes”
- Base en exposición y atención



Proceso de compra

- Percepción de deseo (por circunstancias o por inducción)
- Búsqueda de información
- Evaluación de alternativas
- Toma de decisiones
- Acción de adquisición
- Sentimientos post-compra

Posicionamiento

- Saturación comunicacional
- Aplicación en diversos campos
- La realidad y la percepción
- Implica fijar un significado
- Se produce en la mente
- Significados “súper-simplificados”
- Debe encajar con percepciones
- Constancia

Rol de slogan

MECANISMOS DE ACTIVIDAD COMUNICACIONAL

La comunicación eficaz, proyecta beneficio(s), es de fácil comprensión, clara, creíble, llamativa y original

- Publicidad
- Propaganda
- Envío directo
- Volanteo
- Difusión periodística

- Venta personal
- Exhibición
- Merchandising
- Promociones/ofertas especiales
- RR.PP.
- Auspicios
- Sampling
- “BTL”
- Página web
- Buscadores de internet
- Redes sociales
- Otros

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLOGICO

4.1 Tipo y Diseño de la Investigación

En el presente estudio se ha utilizado el tipo de investigación descriptiva y correlacional.

Como sabemos los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de fenómenos que sean sometidos al análisis, en este caso tiene que ver con personas y desempeño comercial de la entidad financiera.

Estos estudios descriptivos permitieron predecir caídas de acuerdo a las estadísticas dadas, como en el caso de proyecciones en los montos de cobranza.

En cuanto al tipo correlacional, se ha utilizado para medir cómo se comporta un concepto, de acuerdo al comportamiento de sus variables; en este caso variables como cumplimientos de cuotas de vendedores y mayor captación de nuevos prospectos (solicitudes) nos ayudaran a medir el comportamiento de colocaciones de créditos.

4.2 Técnicas de Recolección de Datos

Se ha realizado mediante encuestas a clientes y empleados, además de datos históricos de la empresa en periodos anteriores.

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACION DEL KAIZEN

5.1. Temas a desarrollar

- Como incrementar las cuentas de ahorro.
- Como prevenir e incrementar la cobranza.
- Como elevar la colocación de los productos financieros.

En cada tema se identificara claramente

1. En primer punto se identificara el efecto no deseado por cada tema.
2. Se evalúa el estado inicial para cada equipo al empezar el Kaizen
3. Se elaborara diagrama de causa y efecto usando diagrama de Ishikawa
4. Objetivos cuantitativos a corto plazo durante la implementación
5. Especificar las alternativas de mejora para resolver cada problema
6. Se muestran algunas evidencias

5.1.1. PRIMER TEMA:

KAIZEN PARA EL INCREMENTO DE CUENTAS DE AHORRO

a) EFECTO NO DESEADO:

Durante las seis últimas semanas la captación neta acumulada solo fue S/. 15,078 en una de las agencias.

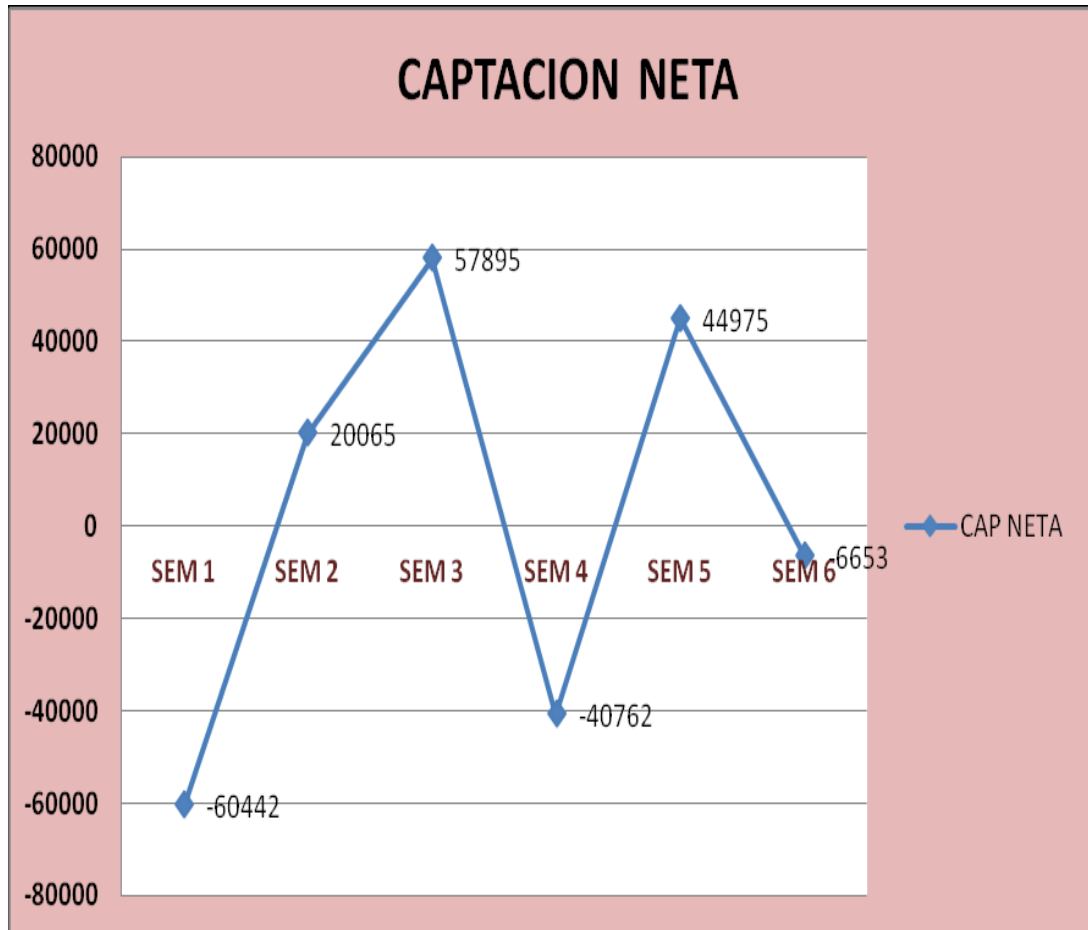
b) ESTADO INICIAL:

La captación neta al inicio de la implementación estaba en – S/. 6,653, indicando que los retiros de las cuentas de ahorros fueron mayores a los obtenidos por depósitos.

						INICIO
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6
CAP NETA	-	20065	57895	-	44975	-

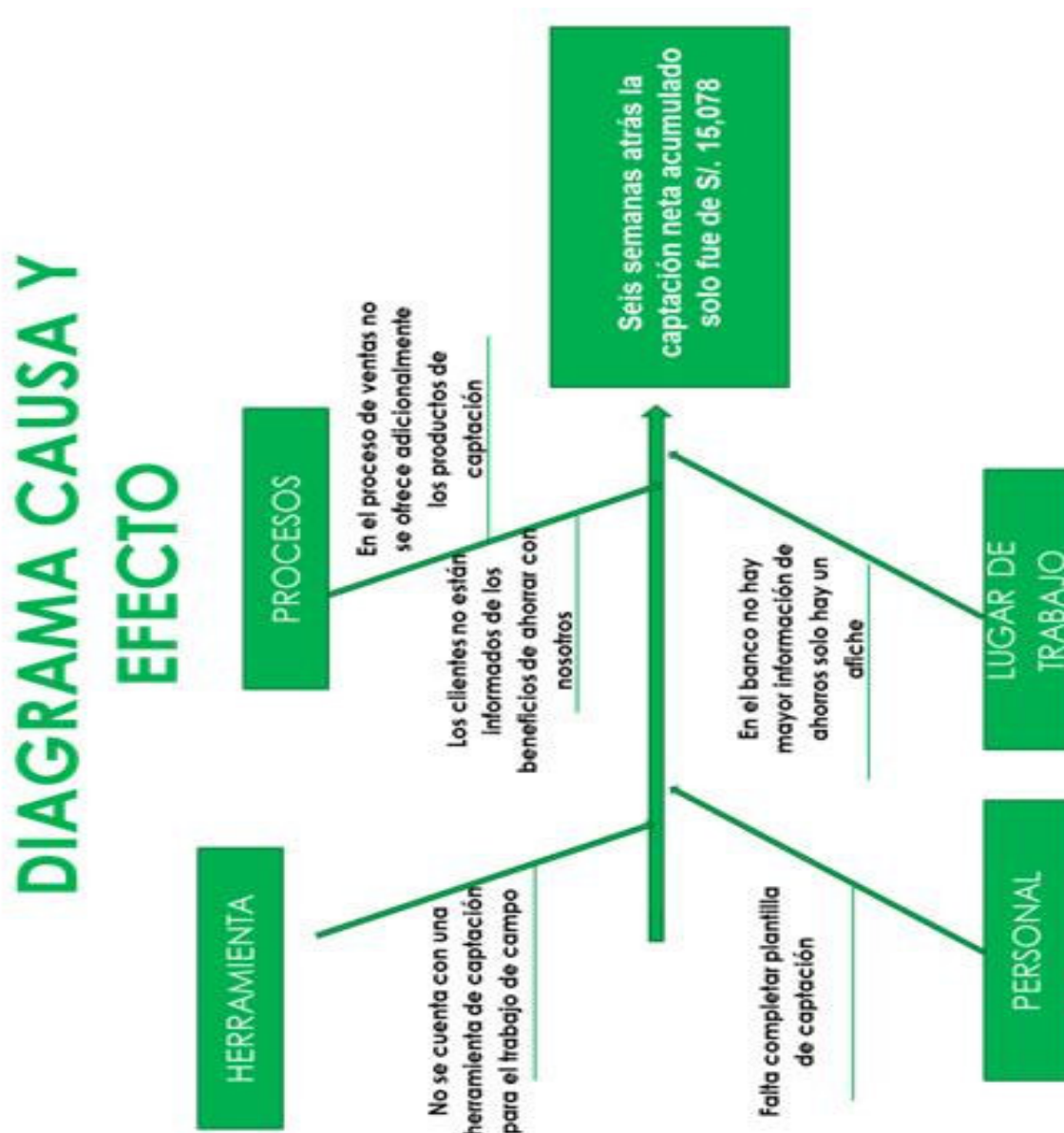
La entidad bancaria cuenta con una colocación bruta aproximada de S/.506, 108,000 eso da información de el gran número de clientes con el que cuenta en su cartera por créditos, estos clientes pagan semanalmente sus créditos por lo tanto el flujo de personas que concurren a la agencia semanalmente solo por pagos es considerable teniendo como un gran potencial de posibles clientes en otros productos que ofrece.

Figura 5.1.1 - DESARROLLO DE CAPTACION NETA
Fuente propia



c) DIAGRAMA DE ISHICAWA: Cuentas de ahorro

CUADRO N° 5.1.1 DIAGRAMA CAUSA EFECTO
CAPTACION
Fuente Propia



CAUSAS QUE SE CONSIDERAN

Para el estudio consideraremos tres causas que pueden ser resueltas por el equipo Kaizen directamente:

1. No hay información visible de cuentas ahorros en la agencia

Se podía observar afiches, volantes, etc. que promocionaban los otros productos y no el de cuentas de ahorros.

2. Los clientes del banco no están informados de los beneficios

Al respecto no se produce mayor confiabilidad y fidelidad en el cliente al no saber exactamente y claramente los beneficios por elegir la entidad bancaria.

3. En el proceso de ventas de otros productos no se da como información adicional sobre cuentas de ahorros.

Teniendo una gran cartera de clientes en créditos como lo expusimos líneas arriba y siendo potenciales clientes para cuentas de ahorro se debe aprovechar esta fortaleza generando valor en la venta adicional.

d) OBJETIVO EN LA IMPLMENTACION DEL KAIZEN
CUENTAS DE AHORRO:

CUADRO Nº 5.1.1 OBJETIVOS CUENTAS DE AHORRO EN 6 SEMANAS
Fuente Propia

	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 11	SEM 12
OBJETIVO LINEAL	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
OBJETIVO KAIZEN	20,000	30,000	40,000	50,000	70,000	90,000

e) ALTERNATIVAS DE SOLUCION KAIZEN CUENTAS DE AHORRO

Para resolver, la falta de información visible de las cuentas de ahorro y que el cliente este mejor informado, se plantea las siguientes mejoras

- Esta mejora la llamaremos la MOTO DEL AHORRO:

Con la finalidad de familiarizar la implementación de estos cambios, se vestirá una mototaxi, alegóricamente con banderolas alusivas a productos de captación, además también al realizar los recorridos en esta moto por zonas de alto tránsito de clientes, se volanteará y se realizará perifoneo con volantes y audios exclusivos en cuentas de ahorro.

- Usar audio para difundir en mercados

Se diseñará un audio con pautas y con fondos musicales de llamativos, que resalten los beneficios de cuentas de ahorro y contratar el servicio de perifoneo en los mercados donde cuenten con radio emisora propia.

- En caja y ruta del Jefe de créditos deben anexar el volante de captación.

El Jefe de créditos es personal encargado de verificaciones domiciliarias y cobranzas de clientes, diariamente aproximadamente visita a 50 clientes cada uno, contamos en la zona de lima con más de 200 jefes de cartera exclusivamente para la agencia en mención se cuenta con 10, que en su ruta diaria pueden dejar volantes de invitación llegando con nuestras ofertas hasta 500 clientes diariamente.

- Gestión telefónica a clientes de préstamos y consumo

En tienda en el sistema que utilizamos tenemos la base de clientes de préstamos y consumo en cada portafolio del ejecutivo, para obtener mayores beneficios utilizando esta base, se realizara llamadas telefonicas a estos clientes, invitandolos a que aperturen una cuenta de ahorro.

- Realizar volante RENDIDOR donde se resalte la TREA y respaldo del Grupo.

Este volante sera usado como herramienta de difusión en casi todas las alternativas a utilizar

- Elaborar y colocar en patio de ventas los stoppers con el CHANCHITO RENDIDOR.

Esta mejora se refiere a elaborar topes de goma ubicados en monitores y superficies como unifilas, alusivos a cuentas de ahorro que llamen la atención dentro de las tiendas y agencias de influencia.

f) PLAN DE ACCION:

P	Que	Quien	Como	Cuando
1	Documentar el estado actual	Gte. Tda y GCC	Obtener los datos de la captación neta de seis semanas atrás, hacer encuestas a clientes.	Semana 07
2	Elaborar audio para perifoneo y vestimenta de moto	Gte. Tda y GCC	Elaborar audio para perifoneo resaltando puntos básicos y diseñar banner que vistan la mototaxi a usar	Semana 08
3	Elaborar volante RENDIDOR	Gte. Tda y GCC	Hacer un volante donde difundamos la TREA Y el respaldo del grupo	Semana 8
4	Hacer banner comparativo	Gte. Tda y GCC	Implementar en el ingreso el banner con la publicación del diario como muestra de credibilidad.	Semana del 7 al 12
5	Crear los stoppers del chanchito rendidores	Gte. Tda y GCC	Debido a que necesitamos que los clientes de otros productos también conozcan los beneficios de este se pondrán estos jalavistas en lugar estratégicos en el área de ventas	De la Semana 07 a la sem 12
6	Repartir volantes en caja y JCC	Cajeros y JCC	Los cajeros entregaran engrampado a cada voucher el volante rendidor, además los jcc distribuirán en su ruta del día estos volantes.	Semana del 07 a la sem 12
7	Medir	Gte. Tda. Y Cred	Hacer seguimiento semanal de los resultados haciendo uso de las herramientas del sistema.	De la Semana 07 a la sem 12

EVIDENCIAS

- Stoppers chanchito rendidor – tope de goma



- Moto del ahorro



5.1.2. SEGUNDO TEMA:

PREVENCION EN EL ATRASO E INCREMENTO DE LA COBRANZA

a) EFECTO NO DESEADO EN COBRANZA:

En las últimas cuatro semanas se ha cobrado S/.62,000 cuando la cuota es de S/.94,000 de cobranza en los tramos de 2 a 13 semanas de atraso.

b) ESTADO INICIAL:

La calidad de la cartera de créditos se ha ido deteriorando desde el año 2013, con ratios de morosidad muy superiores a los del promedio del sistema financiero.

No se ha cumplido con llegar a las cuotas necesarias de cobranza que inicialmente eran S/. 94,000 cobrándose solo S/. 62,354 en las últimas cuatro semanas

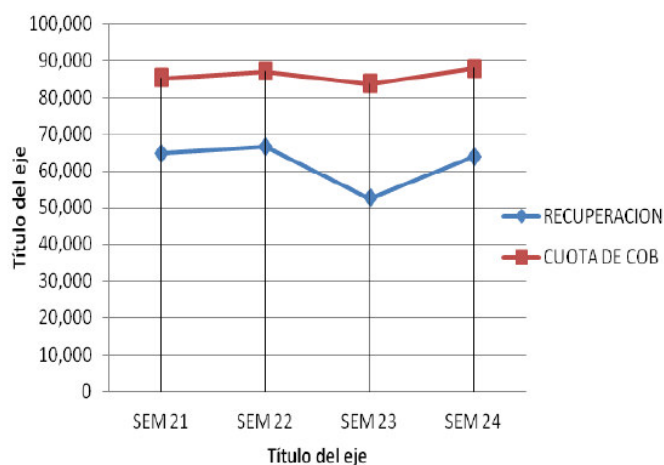
La etapa de cobranza se apoya en call center desde las propias agencias y en empresas de cobranza, lo que permite el seguimiento de los créditos con mora de cero a dos semanas. Además cuenta con esquemas de cobranza

preventiva, que consiste en realizar llamadas luego de tres días de adquirido el crédito para informar el vencimiento de la primera cuota de crédito.

En el siguiente cuadro se muestra cuanto se ha cobrado, de acuerdo a las cuotas establecidas por la empresa, durante las últimas cuatro semanas antes del inicio del Kaizen

CUADRO N° 5.1.2 RECUPERACION DE CUENTAS EN ATRASO
Fuente Propia

	TOTAL DE 2 A 13		NORMALIDAD
	CUOTA SOLES	RECUPERACION SOLES	SALDOS SOLES
SEM 01	85,257	62,620	14,238,000
SEM 02	87,036	63,468	14,381,000
SEM 03	83,780	46,475	14,507,000
SEM 04	87,891	62,354	14,508,000



Además de la encuesta a 80 clientes 71 indicaron que si saben del pago puntual sin embargo solo 39 dicen conocer sus beneficios

AYUDANOS A SERVIRTE MEJOR

Su opinión es muy valiosa Gracias por tomarse el tiempo de responder esta encuesta.

1.- ¿Sabe usted del PAGO PUNTUAL?

SI ☐ NO ☐

2.- ¿De que manera cree usted le beneficia el PAGO PUNTUAL?

3.- ¿Tuvo usted atrasos en su crédito?

SI ☐ NO ☐

4.- ¿Cuál fue el motivo de su atraso ?

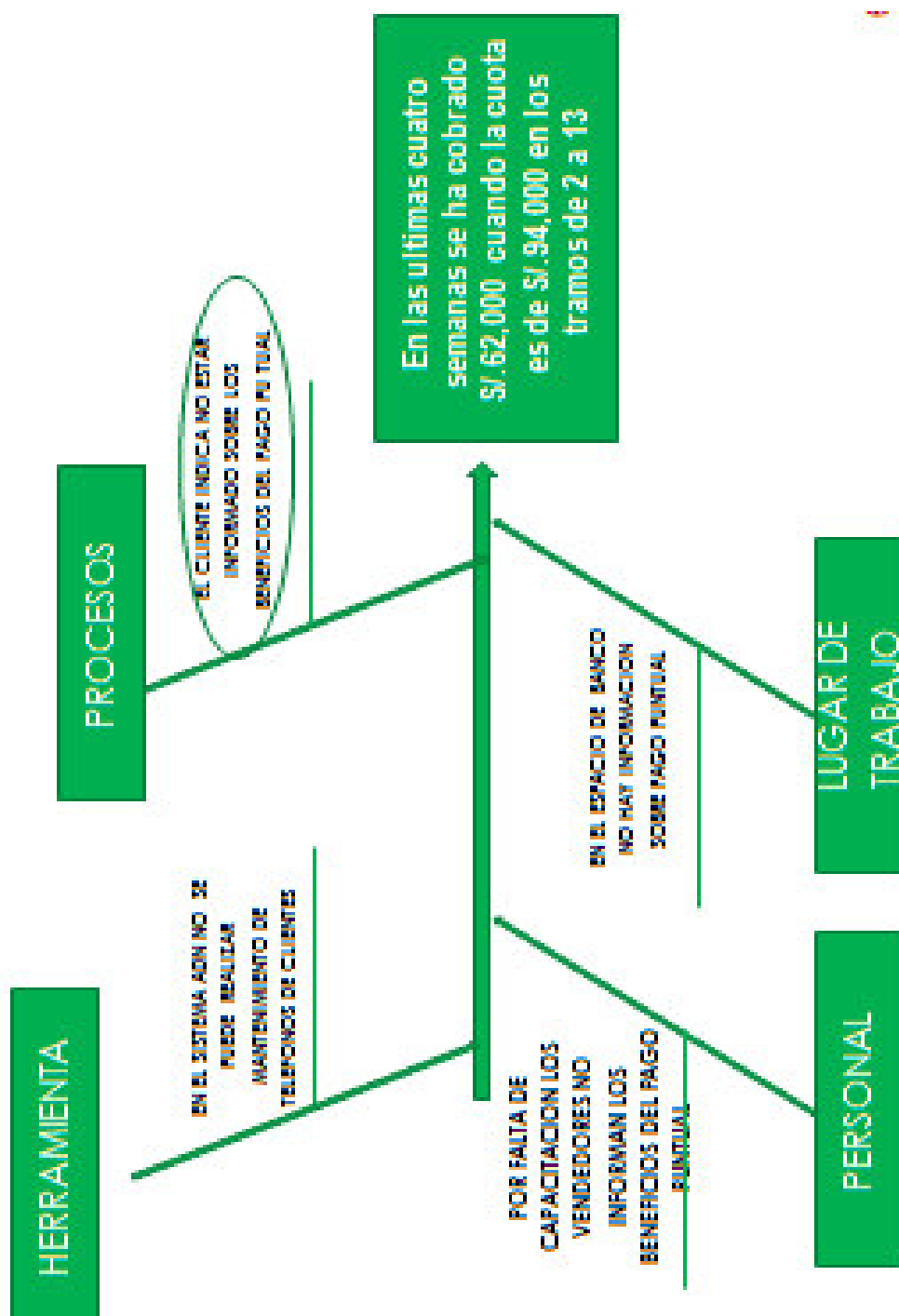
5.- ¿Qué recomendaciones nos daría usted para ayudarlo a no caer en atraso?

GRACIAS

c) DIAGRAMA DE ISHIKAWA COBRANZA:

Muestra gráficamente las causas por las que se dan el efecto no deseado en cuanto a la cobranza.

Una de las causas encontradas en el Kaizen es que el cliente no está informado sobre los beneficios del pago puntual.



d) OBJETIVOS PROGRESIVOS EN EL KAIZEN DE COBRANZA

Recuperar en seis semanas S/. 94,000 en los tramos de cobranza de 2 a 13 semanas de atraso.

CUADRO N° 5.1.2 OBJETIVOS DE COBRANZA EN 5 SEMANAS
Fuente Propia

	HOY	SEM 25	SEM 26	SEM 27	SEM 28	SEM 29	SEM 30	SEM 31
RECUPERACION COBRANZA SOLES	62,354	67,000	73,000	78,000	83,000	88,000	92,000	94,000

e) EVIDENCIAS de cómo se desarrolla la lluvia de ideas



f) PLAN DE ACCION KAIZEN INCREMENTO DE COBRANZA

P	Que	Quien	Como	Cuando
1	Documentar el estado actual	Gte. Tda y GCC	Grafica y datos de la cobranza en las ultimas cuatro semanas . Encuestas a 80 personas del porque no pagan a tiempo.	Semana 5
2	Elaborar la cartilla puntualito	Gte Tda y Cred	La cartilla puntualito será diseñada con diversas frases enfocadas al pago puntual, con animaciones.	Semana 5
3	Distribución de cartillas	vendedores y jcc	Entregar las cartillas al momento de la investigación y del surtimiento, usar también las filas de caja	De la Semana 5 a la 11
4	Sorteo puntualito, "Ponerte al día te da alegría",	vendedores, jcc y cajeros	Implementar y mostrar los beneficios del sorteo al pagar puntual haciendo uso de banner y volante. Cajeros solo informar y adjuntar al voucher de pago	Semana 6
5	Medir	Gte. Tda. Y Cred	Hacer seguimiento semanal de los resultados haciendo uso de las herramientas del sistema regional.	De la Semana 5 a la 11

g) ALTERNATIVAS DE MEJORA PARA INCREMENTAR COBRANZA

- Hacer una CARTILLA PUNTUALITO:

Esta cartilla responde a la necesidad de tener alguna herramienta física que especifique amigablemente y de forma creativa, los beneficios del pago puntual. El Jefe de créditos y ejecutivo deben entregar estas cartillas al momento de la investigación y surtimiento como evidencia y herramienta de ayuda.

- Sorteo ponerte al día te da alegría.

Con el propósito de incentivar y motivar en forma inmediatamente se implementará el sorteo Ponerte al día te da alegría, elaborando el banner y distribuyendo los volantes con los premios y mecánica donde los clientes que paguen puntualmente puedan participar de este sorteo.

- El informante en la filas de cajas.

Se turnará a un ejecutivo, quien promocionará los beneficios del pago puntual y el sorteo puntualito a los clientes que se acerquen a pagar y se encuentren en las colas de caja, también servirá para retroalimentar la información con los beneficios.

h) EVIDENCIAS

CARTILLA PUNTUALITO UTILIZADO EN LA PROMOCION



5.1.3. TERCER TEMA:

Implementación de Kaizen para incrementar la colocación de créditos.

Colocar créditos implica que el cliente adquiera productos financiados como préstamos personales o consumos.

Al referirnos en colocación de créditos, consideraremos dos aspectos de importancia, como la originación, básicamente el proceso de captar solicitudes de clientes para obtener créditos y el cumplimiento de cuotas por ejecutivo vendedor.

a) EFECTO NO DESEADO EN COLOCACION DE CREDITOS:

Disminución en la colocación de créditos en comparación contra el año anterior.

b) ESTADO INICIAL EN CUANTO A COLOCACION DE CREDITOS:

SOLICITUDES

SOLICITUDES LEVANTADAS NETAS 100 SOLICITUDES

%AUTORIZACION 51%

%RECHAZO 30%

SOLICITUDES SURTIDAS SOLO 24 UNID.

SOLICITUDES LEVANTADAS 54% MENOS QUE EL AÑO ANTERIOR

% AUTORIZACION 51% SIN DIFERENCIA RELEVANTE

%RECHAZO DISMINUYO CONTRA EL AÑO ANTERIOR QUE FUE DE 45%.

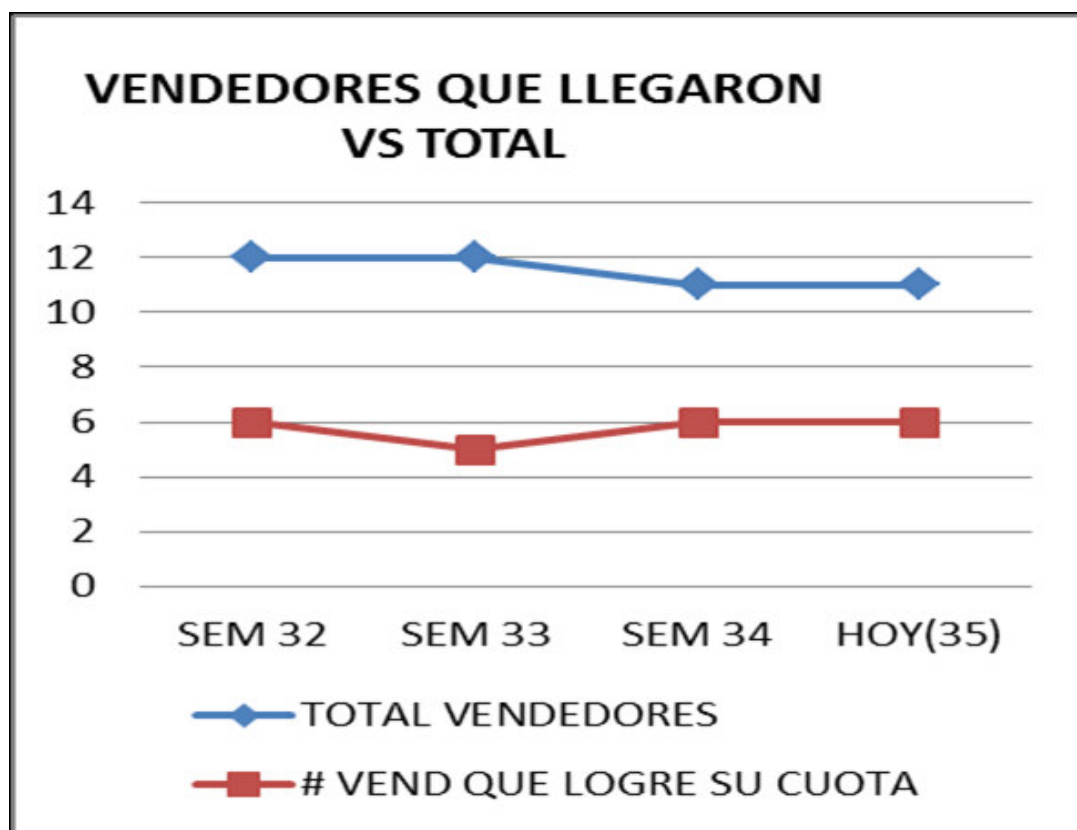
CUMPLIMIENTO DE CUOTAS

Solo el 54% de vendedores llega a su cuota semanal.

CUADRO N° 5.1.3 COLOCACION EN 4 SEMANAS ANTERIORES AL KAIZEN
Fuente Propia

	SEM 32	SEM 33	SEM 34	INICIA EN SEM 35
TOTAL VENDEDORES	12	12	11	11
# VEND QUE LOGRARON	6	5	6	6
EFICACIA	50%	42%	54%	54%
COLOCACION TOTAL	227,000	233,000	251,000	252,000

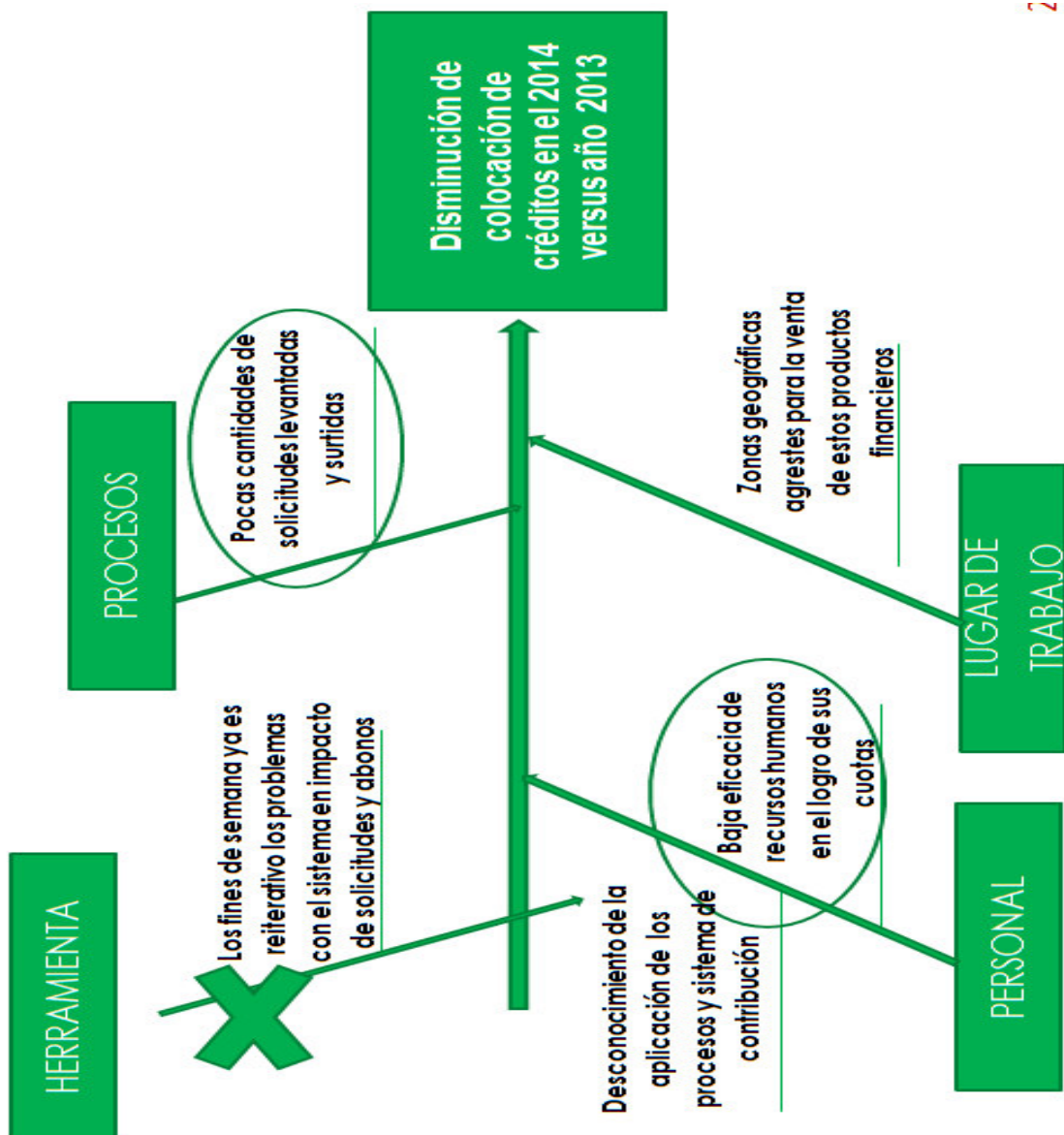
CUADRO N° 5.1.3 COLOCACION EN 4 SEMANAS ANTESAL KAIZEN
Fuente Propia



c) DIAGRAMA DE ISHIKAWA EN COLOCACION DE CREDITOS:

Consideraremos dos causas principales para caída de colocación de créditos, estas son:

- En originación, pocas solicitudes levantadas en comparación contra el año anterior.
- Bajo nivel en el porcentaje de cumplimiento de los vendedores o ejecutivos.



**d) OBJETIVO EN LA IMPLEMENTACION DEL KAIZEN PARA
INCREMENTAR LA COLOCACION**

Como primer objetivo se tiene que incrementar el nivel de solicitudes de 100 unidades que son actualmente, hasta 193 unidades totales en esta agencia, este logro será progresivo.

**CUADRO N° 5.1.3 OBJETIVO EN COLOCACION DE CREDITOS
PROXIMAS SEIS SEMANAS**
Fuente Propia

	Sem35 Estado inicial	SEMANA 36	SEMANA 37	SEMANA 38	SEMANA 39	SEMANA 40	SEMANA 41
COLOCACIÓN							
SOLICITUDES AUT	51	81	85	93	101	108	116
% AUTORIZACION	51%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
SOLICITUDES LEV	100	135	142	155	168	180	193

Segundo, incrementar a 100% el porcentaje de vendedores que llegan a sus cuotas.

**CUADRO N° 5.1.3 OBJETIVO EN COLOCACION DE CREDITOS
PROXIMAS SEIS SEMANAS**
Fuente Propia

	HOY(35)	SEM 36	SEM 37	SEM 38	SEM 39
TOTAL VENDEDORES	11	11	12	12	12
# VEND QUE LOGRARON	6	7	8	10	12
EFICACIA	54%	54%	67%	83%	100%

e) ALTERNATIVAS DE MEJORA PARA INCREMENTAR LA COLOCACION

Se describen mejoras a desarrollar, que nos ayuden a incrementar el porcentaje de cumplimiento de cuotas y el nivel de solicitudes de clientes nuevos.

- a. CUADRO DE HONOR: Reconocer al mejor vendedor que haya cumplido con su cuota de la semana, colocando su fotografía en un lugar visible para todo el público.
- b. TERMOMETRO: Evidenciar gráficamente en este termómetro el avance individual del cumplimiento en su cuota como seguimiento y motivación para que se comparen y generen competencia.
- c. CARPA: Realizar carpas en puntos estratégicos, como mercados de alto tránsito de clientes, que acondicionen como eventos karaokes para que participen aquellos que se afilien, incrementando así las solicitudes.

d. Se realizará un seguimiento estricto al cumplimiento del cronograma de cambaceo (forma de vender puerta a puerta o en un lugar de alto tránsito de personas fuera de agencia) por zonas, con el objeto de penetrar el mercado de manera ordenada

e. Realizar clínicas de ventas para los vendedores.

f) PLAN DE ACCION KAIZEN PARA EL INCREMENTO DE LA COLOCACION

P	Que	Quien	Como	Cuando
1	Documentar el estado actual	Gte. Agencia	Obtener los datos de productividad por vendedor hasta cuatro semanas anteriores, además de la colocación en los mismos periodos	Semana 35
2	Implementar el cuadro de honor	Gte Agencia Cajera principal	Elaborar un cuadro llamativo y colocar en un lugar estratégico además de obtener las fotos de los doce vendedores .	Semana 36
3	Elaborar e implementar el TERMOMETRO	Gte. Agencia	Diariamente se debe evidenciar gráficamente el avance por vendedor	De la Semana 36 a la 39
4	Clinicas de ventas	Gte. De Agencia	Capacitación en técnicas de ventas y productos financieros	De la Semana 36 y 38
5	CARPA y KARAOKES	Vendedores y gerente	Se realizará carpa en mercados de mayor afluencia además de karaokes en tiendas apoyados por las marcas de electrónica.	De la Semana 36 a la 39
6	Medir	Gte. Agencia	Hacer seguimiento semanal de los resultados haciendo uso de las herramientas del sistema Poratfolio y Excelencia.	De la Semana 36 a la 39

g) EVIDENCIAS

CARPAS



TERMOMETRO DE CUMPLIMIENTO DE CUOTAS

TERMÓMETRO ESPECIALISTAS PRESTAMOS MAYORES					
BIEN !!! Lo Lograste S/. 25,000	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
Te Falta Poco !!! S/. 20,833	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR
Sigue Así !!! S/. 16,667	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR
Camino a la cima !!! S/. 12,500	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
No desmayes !!! S/. 8,333	S/. 1 000.00	BAJO	S/. 1 000.00	BAJO	BAJO
Tu puedes !!! S/. 4,167	S/. 1 000.00	BAJO	S/. 1 000.00	S/. 1 000.00	BAJO
buen Inicio !!!	S/. 1 000.00	S/. 1 000.00	S/. 1 000.00	S/. 1 000.00	BAJO

CAPÍTULO VI: RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACION

6.1 Resultados de Kaizen Captación neta cuentas de ahorro.

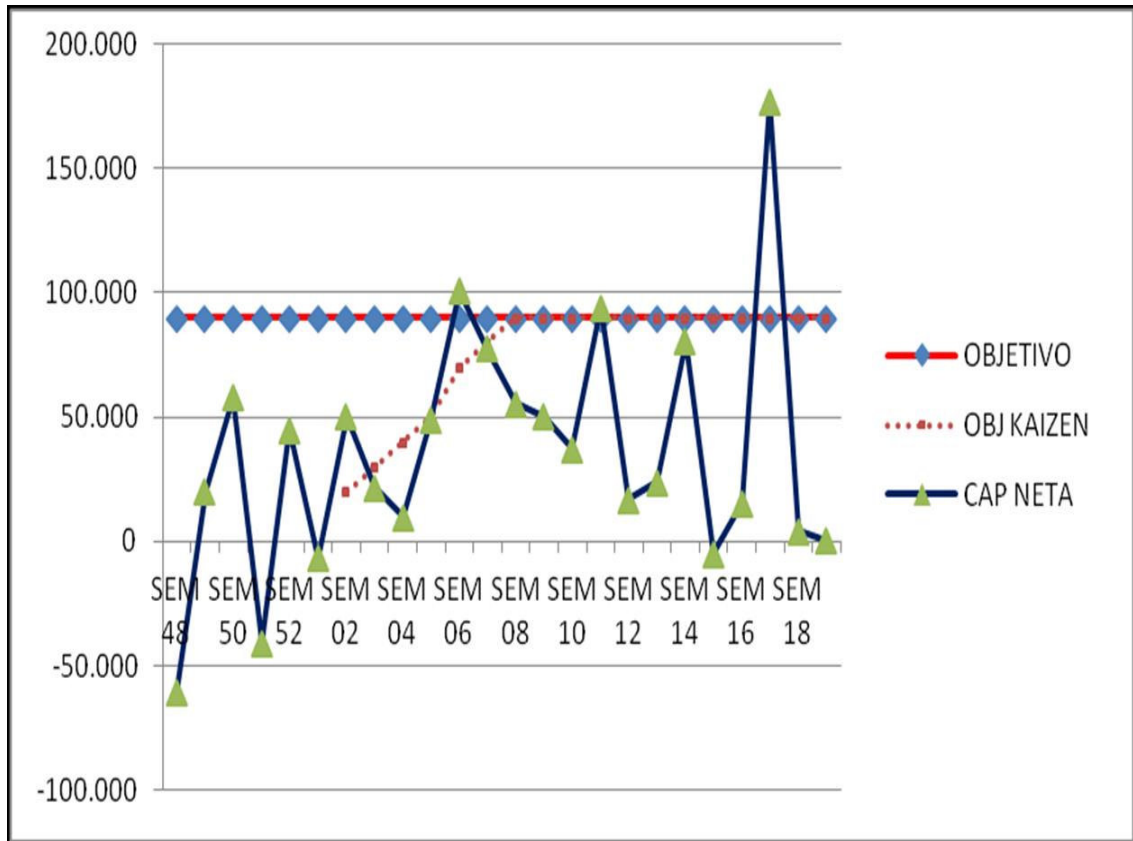
$$\text{Captación neta} = \text{Depósitos} - \text{Retiros de cuentas de ahorro}$$

Como se observa se inicio el Kaizen cuando la captación neta era menos S/.6,653, luego de la implementación de las mejoras planteadas, la captación neta se incrementó a S/.80,499 que es el 89.4% de avance en base al objetivo planteado en el presente Kaizen.

CUADRO N° 6.1 RESULTADOS COLOCACION DESPUES DE
APLICAR EL KAIZEN
Fuente Propia

	INICIO										
	HOY SEM0	SEM02	SEM04	SEM05	SEM07	SEM08	SEM10	SEM11	SEM12	SEM13	SEM14
OBJETIVO	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
OBJKAIZEN		20,000	40,000	50,000	80,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
CAPNETA	-6,653	50,342	10,000	49,000	77,669	55,386	37,275	94,273	16,946	23,772	80,499

GRAFICO N° 6.1 RESULTADOS COLOCACION DESPUES DE
 APLICAR EL KAIZEN
 Fuente Propia



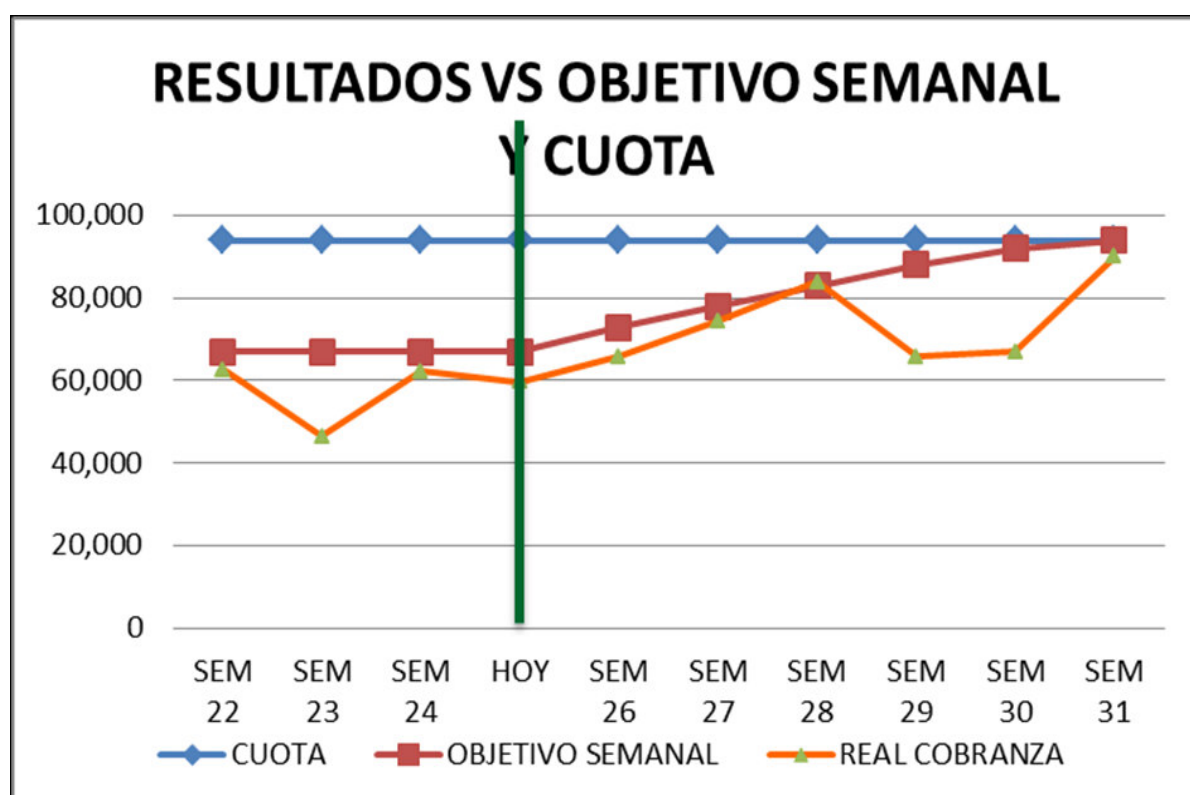
6.2 Resultados del Kaizen, para incrementar la cobranza en monto cobrado por recuperación de saldos en atraso semanalmente y además la diferencia versus los objetivos de Kaizen.

Al iniciar el Kaizen se cobraba en esta agencia aproximadamente S/.59,716 se implementó el Kaizen en este tema de cobranza y los resultados muestra un gran avance ya que luego de seis semanas se obtuvo S/. 92,192 que equivale a 98% de cumplimiento versus el objetivo planteado.

CUADRO N° 6.2 RESULTADOS DE COBRANZA DESPUES DE APLICAR EL KAIZEN
Fuente Propia

COBRANZA	SEM 22	SEM 23	SEM 24	HOY	SEM 26	SEM 27	SEM 28	SEM 29	SEM 30	SEM 31
CUOTA	94,000	94,000	94,000	94,000	94,000	94,000	94,000	94,000	94,000	94,000
OBJETIVO SEMANAL SOLES	67,000	67,000	67,000	67,000	73,000	78,000	83,000	88,000	92,000	94,000
REAL COBRANZA	62,620	46,475	62,354	59,716	65,895	74,456	83,964	65,741	67,000	92,192

GRAFICO N° 6.2 RESULTADOS DE COBRANZA DESPUES DE
 APLICAR EL KAIZEN
 Fuente Propia



6.3 Resultados de Kaizen colocación de créditos

Se consideró dos factores como objetivos cuantificables, el incremento del porcentaje de cumplimiento de cuotas de los vendedores y el aumento en el número de las solicitudes de clientes nuevos.

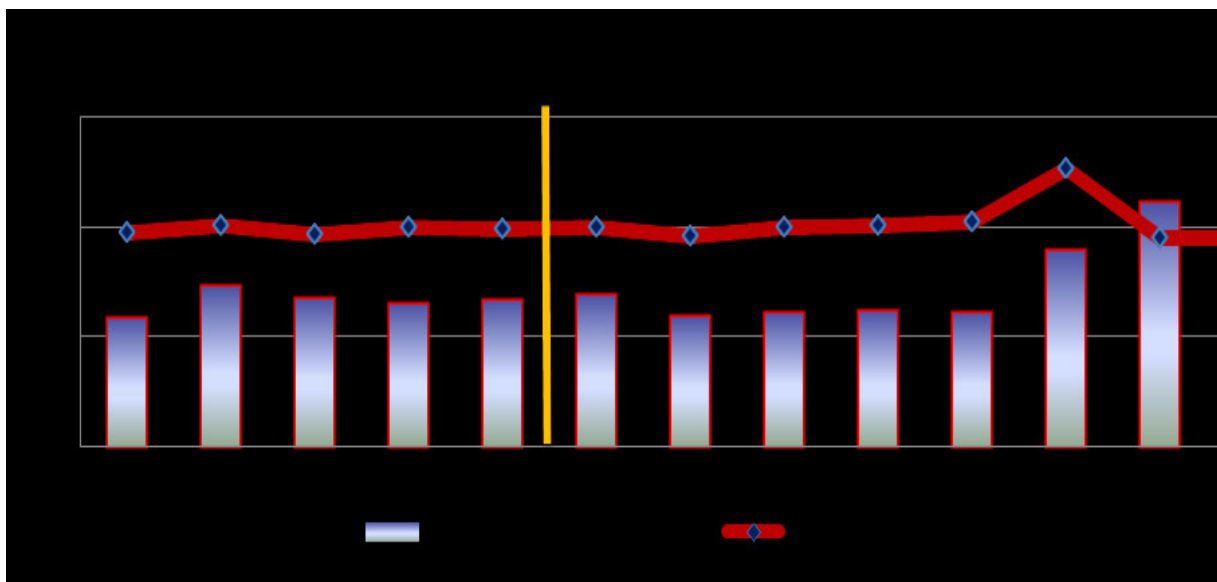
Con la implementación del Kaizen en seis semanas, se tenía como objetivo lograr 193 solicitudes de clientes nuevos, sin embargo con las mejoras este objetivo fue ampliamente cubierto, logrando 246 unidades de solicitudes de clientes nuevos

CUADRO N° 6.3.1 RESULTADOS COLOCACION SOLICITUDES
NUEVOS PROSPECTOS DESPUES DE APLICAR EL KAIZEN
Fuente Propia

SOLICITUDES	OETIVO KAIZEN BSEMANA 41	REAL SEMANA 41	VARIACION
SOLICITUDES AUT	116	1127	9.5%
% AUTORIZACION	60%	76%	26%
SOLICITUDES LEV	193	246	27%

GRAFICO N° 6.3 RESULTADOS COLOCACION VERSUS CUOTA DEL KAIZEN

Fuente Propia



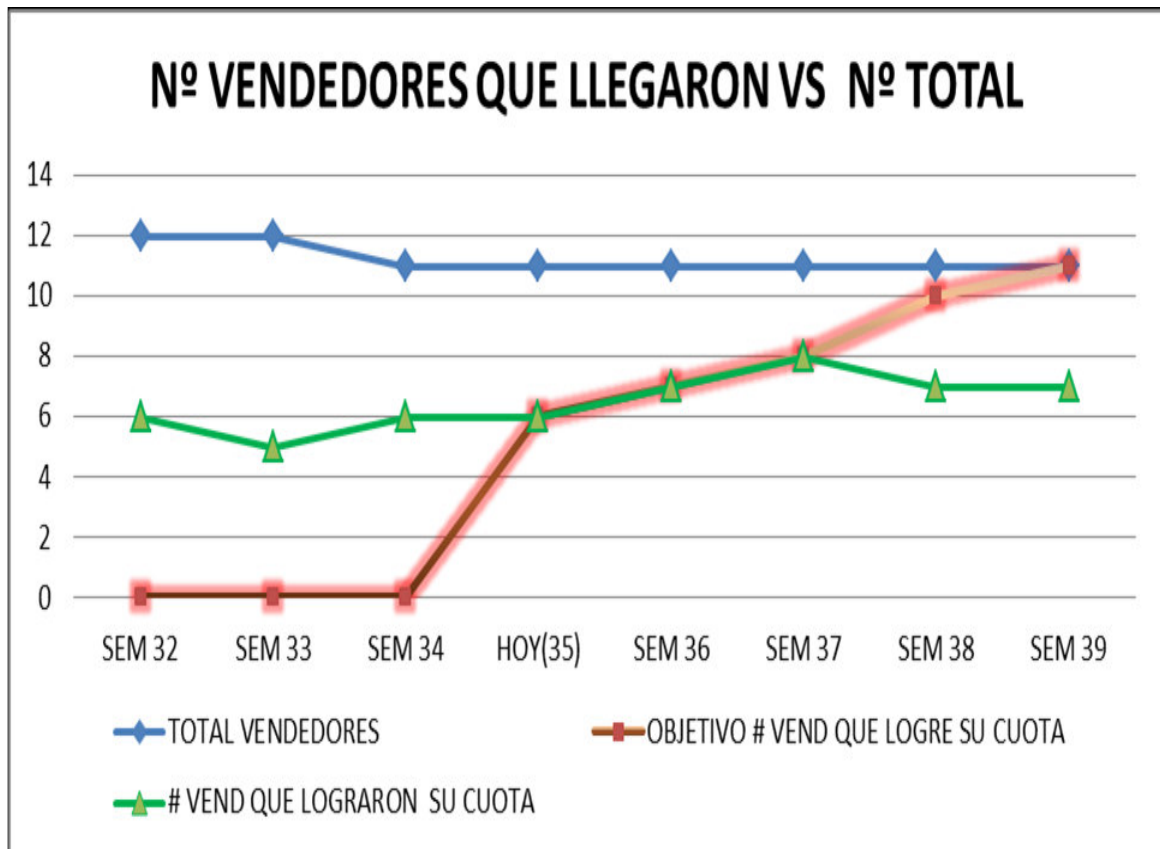
En cuanto al objetivo de cumplimiento de cuotas de los vendedores, los resultados luego del Kaizen, fueron, que se logró incrementar en cuatro semanas el porcentaje a 64%

CUADRO N° 6.3.2 RESULTADOS NUMERO DE VENDEDORES QUE CUMPLIERON CUOTAS AL APLICAR EL KAIZEN

Fuente Propia

	SEM 32	SEM 33	SEM 34	HOY(35)	SEM 36	SEM 37	SEM 38	SEM 39
TOTAL VENDEDORES	12	12	11	11	11	11	11	11
OBJETIVO # VEND QUE LOGRE SU CUOTA	0	0	0	6	7	8	10	11
# VEND QUE LOGRARON SU	6	5	6	6	7	8	7	7

GRAFICO N° 6.3.2 CUMPLIMIENTO DE CUOTAS DE VENDEDORES
AL APLICAR EL KAIZEN
Fuente Propia



CAPÍTULO VII: RECURSOS NECESARIOS, PRESUPUESTO

En cuanto a los recursos, cada kaizen se implementará en una agencia, los recursos humanos a utilizar no se incrementaran se trabajara con los mismos empleados optimizando los tiempos en sus labores.

El presupuesto necesario también se afectara a cada unidad de negocio.

PRESUPUESTO	
KAIZEN INCREMENTO DE CUENTAS DE AHORRO	
Vestir con banderolas la moto del ahorro	S/. 70
Elaboración de audio	S/. 63
Difusión en mercados	S/. 240
Elaboración de volantes	S/. 170
Elaboración de stoppers	S/. 130
Total	S/. 673
KAIZEN INCREMENTO DE COBRANZA DE CREDITOS	
Elaboración de cartilla	S/. 150
Regalos para el sorteo	S/. 900
Volantes de sorteo por puntualidad	S/. 150
Total	S/. 1,200
KAIZEN INCREMENTO DE COLOCACIONES	
Elaborar cuadro de honor	S/. 60
Diseño y fabricación de termómetro	S/. 180
Implementación de carpa	S/. 150
Total	S/. 390

CONCLUSIONES

Luego del análisis del presente estudio se resume las siguientes conclusiones:

- El sector financiero en el que actúa la entidad bancaria, no ha sido explotado todavía, por tal razón las expectativas de crecimiento son muy alentadoras.
- Se ha ido incrementando la competencia en el sector de estudio, pero el nicho de mercado de atención es aún es muy amplio, a considerar también el riesgo crediticio siendo este elevado en estos niveles socioeconómicos a los que atiende la entidad bancaria en estudio, debiéndose mayormente por la falta de cultura financiera, por el bajo nivel de bancarización y por la incertidumbre en los ingresos que mayormente son informales.
- La entidad bancaria tiene un enorme potencial contando con todos los recursos humanos, recursos tecnológicos y otras herramientas para ser exitosa en el logro de sus objetivos, practicando la mejora continua permanentemente para tener mayor calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Se ha implementado en tres temas el Kaizen, evidenciando los buenos resultados con la participación de todo el equipo que lo conforma, he allí la importancia que el empleado se identifique con la empresa que integra.

- El modelo implementado es factible de ser aplicado en diversas áreas, minimizando movimientos, tiempos, residuos innecesarios.
- La implementación de alternativas de mejoras para el estudio, solo se detallaron aquellas que pueden ser factibles económicamente y además se puede realizar en la misma agencia.

RECOMENDACIONES

- La continuidad de toda implementación es importante, tal como lo exige el Kaizen, es necesario verificar los resultados que se van obteniendo, para replantear de ser necesario las mejoras.
- En las diversas actividades como lluvias de ideas, se identificaron algunas otras causas, que no se han resuelto porque no está al alcance del desarrollo del personal de la agencia propiamente, por lo tanto se deberá llevar a otras áreas estos puntos, para las soluciones correspondientes.
- El Kaizen exige que el equipo esté comprometido, por lo que se sugiere implementar cada cierto periodo, el reforzamiento en herramientas de gestión y charlas motivacionales, que los incentive en ser parte de los logros y no bajen la guardia al respecto.
- Se sugiere también que se implemente en el perfil de los gerentes de agencia, el conocimiento general de uso de herramientas de gestión, por ser responsables de la rentabilidad económica de cada unidad de negocio es decir cada agencia y así no necesiten un programa de implementación desde el directorio.
- Finalmente se recomienda continuar aplicando en otras agencias de la entidad bancaria de estudio, estas alternativas de mejoras con el Kaizen, que tal como se evidenciaron dieron resultados positivos

BIBLIOGRAFIA

Direcciones de Internet:

Diagrama de Ishikawa. Jisenia Espinoza / Estefanía Espinoza. 10-07-2013.

http://es.slideshare.net/meibypote/diagrama-de-ishikawa-24105189?qid=77b8a516-066f-42fd-bf00-ef6582514444&v=default&b=&from_search=7

Manufactura Esbelta

http://es.slideshare.net/mtzmkarina/lean-manufacturing-13460015?qid=357ede75-5677-4448-9e7b-ce6f5a1b2dea&v=default&b=&from_search=37

Principales Tipos de Investigación. Adrian Vera.

<http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion.shtml>

Manufactura Inteligente: Mejora Continua.

www.manufacturainteligente.com/Kaizen

Kiazen descripción e implementación

<http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml>

Libros:

Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo

Masaaki Imai – MacGraw Hill Año1998

Lean Manufacturing. La evidencia de una necesidad. Manuel Rajadell y José Luis Sánchez. Año 2010. 1era. Edición.

Kaizen. La Clave de la ventaja competitiva Japonesa. Masaaki Imai. Año 2013. 26va. Edición.

ANEXOS

ANEXO N° 1
SISTEMA FINANCIERO PERUANO
Fuente Class & Asociados – Fundamentos de clasificación de riesgo

Jun. 2015	Activos	Cart.Bruta	Vigentes	CAR*	Provisiones	Depósitos	Patrimonio
Bancos	321,558	211,066	203,298	7,769	9,060	189,733	31,338
Financieras	9,822	8,092	7,467	625	741	4,314	1,676
CMAC	18,231	13,878	12,702	1,176	1,186	13,607	2,409
CRAC	1,412	988	900	88	67	1,031	174
EDPYME	1,593	1,350	1,275	75	88	0	415
Leasing	574	463	443	20	17	0	93
Factoring	16	15	14	1	1	0	9
Hipotecarias	443	435	425	10	13	0	120
TOTAL	353,648	236,288	226,524	9,764	11,173	208,685	36,234